Logo de la collectivité

L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL, MODE D'EMPLOI

GUIDE METHODOLOGIQUE A L'ATTENTION DES EVALUATEURS

Ce guide a pour objectif de vous accompagner dans la conduite des entretiens professionnels. Les éléments y figurant sont proposés à titre indicatif. Il ne s'agit pas d'un document réglementaire mais d'un outil mis à la disposition des agents évaluateurs.

La réussite de ce rendez-vous annuel dépend de votre participation active et de celle de l'agent évalué. Les agents évalués sont également destinataires d'une plaquette d'information.

SOMMAIRE

Le contexte législatif et réglementaire 3

L'entretien professionnel : quelles finalités ? 3

L'entretien professionnel en 4 étapes 3

ETAPE 1 : LA CONVOCATION ET LA PREPARATION DE L'ENTRETIEN 3

ETAPE 2 : LE DEROULEMENT DE L'ENTRETIEN..... 4

Partie 1 : Bilan de l'année écoulée 4

Partie 2 : Orientations et perspectives pour l'année à venir 5

ETAPE 3 : LE SUIVI DE L'ENTRETIEN 7

ETAPE 4 : L'EXPLOITATION DE L'ENTRETIEN..... 7

Quelques conseils pratiques 8

LA DEFINITION DES OBJECTIFS 8

LA CONDUITE DE L'ENTRETIEN 10

Le contexte législatif et réglementaire

- ✓ **Loi du 27 janvier 2014** de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles *(article 69)*
- ✓ **Décret du 16 décembre 2014** relatif à l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires territoriaux portant application des articles 76 et 80 de la loi du 26 janvier 1984 modifiée portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale

L'entretien professionnel : quelles finalités ?

Le supérieur hiérarchique direct

- Bilan de l'année écoulée
- Appréciation du travail et des compétences de l'agent
- Définition des moyens et des objectifs à venir
- Définition des besoins en formation et des perspectives d'évolution professionnelles de l'agent

Temps d'échange annuel et individuel

Moment privilégié supérieur hiérarchique direct/agent

Amélioration du service rendu

L'agent

- Reconnaissance du travail accompli
- Valorisation des points forts et définition des points à améliorer
- Expression des souhaits sur les conditions de travail, la formation et l'évolution professionnelle
- Amélioration de la collaboration professionnelle

L'entretien professionnel en 4 étapes

ETAPE 1 : LA CONVOCATION ET LA PREPARATION DE L'ENTRETIEN

CONVOCATION ECRITE AU MOINS 8 JOURS AVANT LA DATE DE L'ENTRETIEN (courrier, mail, note…)

Des exemples de convocation sont disponibles auprès du CDG (le cas échéant)

- ✓ Fiche de poste
- ✓ Fiche d'entretien professionnel vierge

} **Obligatoires**

- ✓ Fiche d'entretien professionnel (ou de notation) de l'année précédente
- ✓ Une plaquette d'information à l'attention des agents évalués

} **Facultatifs**

Entretien préparé

(par l'agent ET le supérieur hiérarchique)

= Entretien constructif

Ces éléments vous permettront de recenser les points forts et à améliorer de l'agent pour les traiter et proposer des pistes d'amélioration.

Préparation à partir :
- Des faits et réalisations marquants de l'année,
- De la fiche de poste de l'agent,
- De la fiche de notation ou d'évaluation de l'agent de l'année précédente,
- De la fiche d'entretien professionnel type,
- Du (des) projet(s) du service ou de la collectivité …
- De votre propre entretien

ETAPE 2 : LE DEROULEMENT DE L'ENTRETIEN

1h à 1h30 maximum

Veillez à ne pas être dérangé
(téléphone, pièce isolée, indication du déroulement de l'entretien)

La rédaction de la grille d'entretien professionnel :
- Des rubriques rédigées **conjointement** (besoins en formation, perspectives d'évolution…)
- Des rubriques complétées **par le supérieur hiérarchique direct** (détermination des objectifs à venir, manière de servir, capacité d'encadrement…)

L'accueil et l'introduction : Vous devez accueillir l'agent en rappelant le cadre de l'entretien et ses finalités. S'il s'agit d'un premier entretien, vous pourrez lui présenter les différentes rubriques de la fiche d'entretien professionnel.

Les rubriques de la fiche d'entretien professionnel : La fiche d'entretien professionnel est scindée en deux parties. Conformément à la réglementation, toutes les rubriques figurant dans la fiche d'entretien doivent être abordées et renseignées.

Partie 1 : Bilan de l'année écoulée selon plusieurs axes

- **Appréciation des résultats professionnels de l'agent compte tenu des objectifs fixés et des conditions d'organisation et de fonctionnement du service**

LES OBJECTIFS PEUVENT ETRE DE 4 TYPES QUI PEUVENT SE CUMULER			
Permanents : ils correspondent aux activités recensées sur la fiche de poste de l'agent. **Ponctuels :** ils sont liés aux projets du service, de la collectivité, à un remplacement, à un renfort…	*Ex : proposer et suivre des tableaux de bord trimestriels, planifier mensuellement les travaux d'entretien, d'exploitation et les projets de développement* *Ex : assurer le remplacement d'un collègue en maladie, gérer la mise en place des infrastructures d'un évènement exceptionnel (Salons…), intégrer un nouveau logiciel…*	**Individuels** : ils correspondent à des objectifs propres aux missions et aux activités de l'agent définies dans sa fiche de poste. **Collectifs** : ils concernent l'ensemble d'un service, voire d'une collectivité.	*Ex : améliorer en 6 mois les délais de délivrance des dossiers, proposer X outils (comme des guides de procédures, des notes ou des plaquettes d'information) sur l'année, mener 2 actions de sensibilisation des agents aux règles d'hygiène et de sécurité pour diminuer les accidents.* *Ex : obtention du label des villes et villages fleuris, d'une certification ISO…*
Un objectif peut également s'étaler sur plusieurs années (ex : dans le cadre du projet de service). Il est alors conseillé de faire un point d'étape chaque année.			

Dans cette rubrique, il s'agit donc de :

- ✓ **Dresser un bilan du travail effectué** et d'inciter l'agent à rappeler les faits marquants de l'année, les aspects positifs (points forts) et négatifs (points à améliorer), les éventuelles difficultés et tout point qu'il jugera utile de préciser.
- ✓ **Apprécier les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés** en tenant compte notamment des moyens dont il dispose, de l'organisation, des méthodes de travail, des relations et du climat social.

✓ **Pour cette rubrique, vous disposez également d'un espace vous permettant d'apporter des commentaires** notamment pour expliquer les raisons pour lesquelles un ou plusieurs objectifs ont été partiellement ou non atteints. L'agent a également la possibilité d'ajouter ses propres commentaires.

■ Bilan des formations

✓ Il s'agit, dans un premier temps, de faire un **bilan des formations effectuées par l'agent** au cours de l'année et de mettre en avant les **effets et les résultats constatés** au sein du service.
✓ Dans un second temps, et si cela est le cas, vous devez inscrire **les formations prévues pour l'agent et n'ayant pu être suivies ainsi que la/les raison(s)**.
✓ Cette partie pourra ensuite être utilisée au moment de la détermination des besoins de formation.

■ Appréciation :

✓ Des compétences techniques et professionnelles de l'agent et des acquis de l'expérience professionnelle
✓ De la manière de servir et des qualités relationnelles de l'agent
✓ Des capacités d'encadrement ou, le cas échéant, à exercer des fonctions d'un niveau supérieur

Les compétences de l'agent sont appréciées à partir :

- Des compétences techniques (savoir),
- Des compétences professionnelles (savoir-faire),
- De la manière de servir et des qualités relationnelles (savoir-être),
- Des capacités d'encadrement, le cas échéant.

➔ *Les fiches d'entretien professionnel déclinent les critères d'appréciation de ces compétences par catégorie hiérarchique*

Et de la manière suivante :

- **Très bon (TB) :** expertise et exigences du poste satisfaites voire dépassées
- **Bon (B) :** maîtrise des exigences du poste, autonomie
- **À améliorer (AM) :** pratique mais en étant accompagné et suivi - marge de progression et d'autonomie
- **Non satisfaisant (NS) :** niveau de connaissances ou pratiques insuffisant, des difficultés constatées
- **Sans objet (SO) :** l'agent n'est pas concerné par un/des critère(s)

Pour chacune de ces rubriques, vous disposez d'un espace vous permettant d'apporter des commentaires. Cet encadré peut également vous permettre de mentionner et d'apprécier une compétence spécifique de l'agent sur son poste de travail qui n'apparaitrait pas dans les rubriques proposées. **L'agent a également la possibilité d'apporter ses propres commentaires.**

Partie 2 : Orientations et perspectives pour l'année à venir selon différents axes

■ Détermination des objectifs fixés à l'agent pour l'année à venir et perspectives d'amélioration des résultats professionnels

Objectifs déterminés en concertation avec l'agent

- **Définition dans le temps (délais)**
- **5 au maximum (permanents/ponctuels et/ou individuels/collectifs)**
- **Définition des conditions de réussite (éléments de contexte)**

■ Détermination des besoins en formation pour l'année à venir

✓ Il s'agit de répertorier **les besoins en formation de l'agent et les résultats attendus au sein du service.** Pour cela, il est important de :

Définir l'origine des besoins exprimés :

- Initiative de l'agent
- Initiative du supérieur hiérarchique direct
- Initiative partagée

Prioriser les besoins dans le temps :

- N : dans l'année à venir
- N + 1 : d'ici 2 ans
- N + 2 : d'ici 3 ans

→ **Les besoins en formation prennent en compte *les objectifs* qui ont été fixés à l'agent ainsi que *son projet professionnel*.**

■ Amélioration de la collaboration et de l'environnement professionnel (relations et conditions de travail)

Inciter l'agent à s'exprimer

- ✓ Sur son **environnement professionnel** : le poste, le fonctionnement du service/de la collectivité
- ✓ Sur ses **relations avec l'équipe**
- ✓ Sur ses **conditions de travail** et les **moyens** qui lui sont attribués

➔ Vous devez prendre en compte les remarques et suggestions de l'agent en veillant à ce que celles-ci restent dans un cadre professionnel et constructif.

■ Souhaits de l'agent sur ses perspectives d'évolution professionnelle en termes de carrière et de mobilité

✓ Il s'agit d'aborder avec l'agent **ses souhaits d'évolution de carrière, d'évolution de poste et de mobilité**. Vous devez **émettre un avis sur la pertinence des demandes de l'agent** au regard notamment du(des) projet(s) du service, de la collectivité et des compétences constatées.

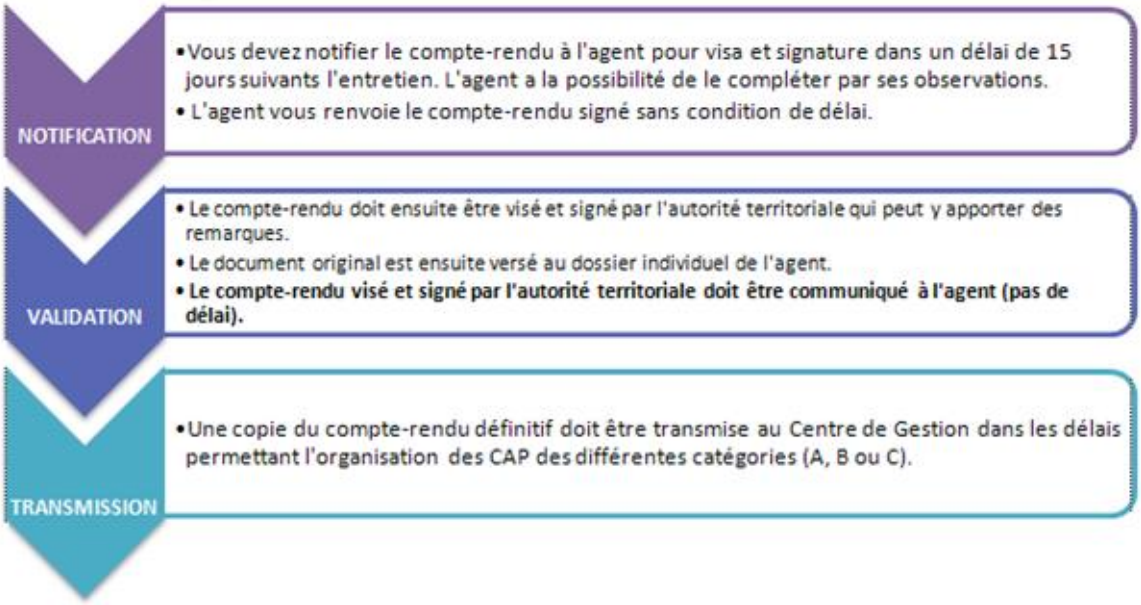
✓ Enfin, vous devez préciser à l'agent que **ses demandes feront l'objet d'un arbitrage par l'autorité territoriale.**

Appréciation générale littérale traduisant la valeur professionnelle

Il vous appartient **de compléter, de dater et de signer cette rubrique**. Elle doit être rédigée avec soin : la valeur professionnelle constitue **l'un des critères de sélection des agents dans le déroulement de carrière et dans le cadre de la mobilité**.

Vous pouvez rédiger cette rubrique en dehors de la présence de l'agent après avoir conclu l'entretien.

ETAPE 3 : LE SUIVI DE L'ENTRETIEN



Les voies de recours

La fiche d'entretien professionnel peut être révisée dans les conditions suivantes :

1. Une procédure spécifique à l'entretien professionnel :

Un recours devant l'autorité territoriale *(recours hiérarchique)*

- 15 jours à compter de la transmission du compte-rendu définitif de votre entretien

- réponse de l'autorité territoriale dans les 15 jours francs à compter de la réception de la demande

Un recours devant la commission administrative paritaire compétente :

- saisie de la CAP : 1 mois à compter de cette réponse (la CAP peut proposer des modifications à l'autorité territoriale, le compte-rendu définitif vous sera ensuite adressé).

2. Les voies de recours classiques :

Un recours gracieux – *2 mois à compter de la notification initiale du compte-rendu OU de la réception de la réponse de l'autorité territoriale OU après communication du compte-rendu suite à l'avis de la CAP*

Un recours contentieux *(recours devant le juge administratif) 2 mois suite à une réponse, ou décision implicite, de rejet au recours gracieux.*

ETAPE 4 : L'EXPLOITATION DE L'ENTRETIEN

Les acteurs concernés dans la phase d'exploitation de l'entretien sont fonction de la taille de la collectivité et de son organisation.

Direction, DRH, secrétaire de mairie

Autorité territoriale

Autorité territoriale / Direction / DRH/ Secrétaire de Mairie

Synthétise les entretiens professionnels

Exploite et recense : projet de plan de formation, de mobilité, de recrutement, de déroulement de carrière, d'évolution des conditions de travail…

Arbitre : de manière objective et transparente par rapport au contenu des entretiens professionnels (souhaits des agents, avis des évaluateurs)

Supérieur hiérarchique direct

Décline dans son service les orientations arrêtées et les décisions individuelles prises à l'égard de chaque agent

Cette phase est primordiale car elle finalise et concrétise le processus de l'entretien professionnel et elle permet à tous de connaître les différentes orientations retenues pour la collectivité.

Quelques conseils pratiques

Des conseils de préparation des entretiens professionnels pour :

- Se poser **les bonnes questions** avant l'entretien et adopter un **comportement propice à l'échange**
- Avoir les bonnes réactions si vous devez **refuser une demande** de l'agent

N.B : Votre … (supérieur hiérarchique, DRH, Secrétaire de Mairie) peut vous accompagner **durant la préparation de l'entretien,** mais pas dans sa conduite : il n'y a qu'un seul évaluateur au moment de l'entretien.

LA DEFINITION DES OBJECTIFS

Comment définir des objectifs opérationnels ?

S M A R T

PECIFIQUE	ESURABLE	MBITIEUX	EALISTE	EMPORALISE
- Adapté aux spécificités du poste individualisé - Exprimé de la façon la plus claire possible - Avec des verbes d'action	- Définition d'indicateurs (qualitatifs et quantitatifs) permettant de mesurer l'objectif	- La cible ne doit pas être trop simple à atteindre - L'objectif ne doit pas être irréaliste *Attention au risque de démotivation*	- En adéquation avec les moyens de la collectivité (humains, financiers, organisationnels …)	- Fixé dans le temps (début/fin) - Points d'étapes tout au long du déroulement

- **Efficacité** et **pertinence**

- **Conditions déterminantes** quant au succès des objectifs définis en entretien professionnel

Des objectifs plus "SMART"

"Etre plus réactif"

Améliorer les procédures de paiement des factures pour aboutir, dans l'année, à un délai de XX jours – Secrétaire de Mairie

"Continuer ainsi"

- Diminuer de XX minutes le temps d'attente au guichet sur la première période de l'année N - Agent d'accueil

"Faire preuve d'initiatives"

- Proposer X thèmes/an pour pouvoir animer les interventions dans les collèges/lycées de la commune et leur proposer des informations utiles et variées – Policier municipal

- Proposer au moins X menus à thème (X/trimestre) variés et équilibrés sur l'année en cours, en respectant la période de l'année - Cuisinier

- Proposer au moins X activités, par période et thématique, variées et adaptées à l'âge du public sous forme d'un planning trimestriel – Animateur de Loisir

"Améliorer la performance du service/des équipes"

- Assurer le rangement du matériel après utilisation pour permettre la continuité du service entre les différentes équipes de travail – Agent polyvalent

- Proposer des outils (cahier, affichage) afin d'établir du lien entre les équipes du matin et de l'après-midi pour pouvoir améliorer la communication et l'information des parents des évènements de la journée – Agent de crèche

- Proposer des procédures permettant de réduire d'un quart le traitement des dossiers de renouvellement des cartes d'identité – Agent en charge de l'état civil

"Etre plus impliqué dans le/s projet/s et/ou le service"

- Proposer des éléments pour établir, en collaboration avec l'équipe, une charte du métier d'ici la fin de l'année N afin d'améliorer la cohésion de l'équipe et les relations avec les familles des personnes aidées – Aide à domicile

- Participer au moins à X projet collaboratif sur l'année N (Ville fleurie, 0 phyto, projet de développement durable…) - Agent des espaces verts

- Se tenir informé et proposer X activités sur l'année autour du projet pédagogique établi par l'établissement scolaire – ATSEM

LA CONDUITE DE L'ENTRETIEN

Comment bien mener l'entretien ?

Les questions à se poser pour mieux conduire un entretien

- L'agent a-t-il bien compris sa mission et ce que j'attends de lui ?
- Quels ont été les résultats par rapport aux objectifs fixés précédemment ? Y a-t-il des écarts ? Si oui, quelles en sont les causes ?
- Comment peut-on valoriser ses points forts et améliorer ses points faibles ?
- Puis-je, et comment, le responsabiliser sur son poste ?
- En quoi ma manière d'organiser le service, mes méthodes de communication, sont-elles susceptibles de faciliter ou non son développement ?

Les attitudes à adopter lors de l'entretien

- Attitude d'accueil, d'écoute active et d'empathie : adopter une attitude positive et participative
- Ne pas jouer des relations de pouvoirs, mettre de côté les conflits, ne pas être sur la défensive
- Disponibilité (renvoi téléphonique, portable éteint, ne pas consulter sa messagerie...)
- Favoriser l'expression de la personne (laisser des temps de réflexion et de parole à l'agent)
- Neutralité bienveillante, se baser sur des données factuelles et toujours sur le cadre professionnel
- Ouverture d'esprit
- Mise en confiance

Quelques conseils dans l'hypothèse où vous devriez refuser une demande de l'agent

- Ne jamais répondre à chaud : toujours prendre le temps de la réflexion avant de donner une réponse à l'agent.
- S'assurer du soutien de sa hiérarchie dans sa décision de refus
- Préserver la motivation : rassurer et sécuriser l'agent en lui offrant d'autres perspectives (conduite de projets, formations...)
- Appuyer son refus sur des faits concrets et objectifs
- Ne jamais faire de promesses impossibles à tenir.

Comment s'exprimer lors d'un entretien professionnel ?

Lors de l'entretien professionnel, la façon dont vous allez vous exprimer, les mots que vous choisirez, seront **déterminants quant au succès de l'échange**. Des mots ou des expressions mal utilisés peuvent mettre mal à l'aise votre interlocuteur, le frustrer et ainsi rendre le dialogue stérile, voire impossible

EVITEZ		***PREFEREZ PLUTOT***	
Les remarques relatives au "savoir-être" de l'agent qui pourraient prêter à interprétation et qui ne s'appuient pas sur des faits concrets.	***"Vous êtes trop timide !"*** → Sentiment d'entrer dans la vie intime de l'agent, jugement de valeur → Ne reflète pas une performance du travail	Parler plutôt aux gens de ce qu'ils font et non pas de ce qu'ils sont.	***" Comment se passe vos relations avec les usagers ?"*** ***" Que pensez-vous de vos relations professionnelles (définies dans la fiche de poste) ?"***
De mettre l'agent en difficulté surtout s'il n'a pas conscience des points de progression possibles. Les questions relatives à la vie privée	***"Vous sentez-vous bien par rapport à vos compétences ?"*** → trop général et trop direct ***"N'auriez-vous pas besoin d'une formation dans tel ou tel domaine ?"*** → agent mal à l'aise car confronté brutalement à ses difficultés ***"J'ai l'impression que ça ne va pas fort. Souhaitez-vous en parler ?"*** → L'entretien professionnel n'est ni le lieu, ni le moment	Utiliser la rubrique "formation" de la grille d'entretien pour tout ce qui concerne la mise à niveau des compétences et la formation. Se concentrer uniquement sur la dimension professionnelle de l'échange.	***"Après avoir fait le point sur cette année, nous allons passer aux besoins en matière de formation. Pouvez-vous m'énoncer vos attentes en la matière ?" "Pensez-vous qu'une formation dans tel domaine vous permettrait d'être plus à l'aise dans vos missions ?"*** ***"Avez-vous des remarques concernant vos conditions de travail ? Au niveau des moyens qui vous sont alloués sur votre poste/par rapport à la charge de travail ?"***
Les remarques trop générales qui ne définissent pas clairement les objectifs attendus.	***"Soyez un peu moins personnel, plus engagé"*** ***"Il faut être plus réactif et éviter les erreurs."*** ***"Vous devez développer votre équipe et améliorer la performance du service"*** → L'agent aura du mal à se positionner sur ce qu'il doit faire, risque de non adhésion, d'incompréhension et sentiment d'injustice de la part de l'agent, voire démotivation.	Définir des objectifs clairs (SMART) Expliquer, confronter les points de vue. Construire les objectifs ensemble.	***"Il faut privilégier le travail collaboratif pour renforcer la cohésion de l'équipe et la performance du service. Vous devez impliquer les collaborateurs dans des projets communs afin de développer des idées définies conjointement pour améliorer l'efficacité du service"***

Vos interlocuteurs pour vous aider dans la conduite des entretiens professionnels :

- **la Direction des Ressources Humaines**
- **le Responsable du personnel**
- **le Secrétaire général / Secrétaire de mairie**
- **l'Autorité territoriale**

Contact :

Nom : ……

Fonction : ……..

☎……..

@……..